

## 秦野市職員定員最適化計画に係るこれまでの審議状況のまとめ

### 1 秦野市における定員管理の現状について

- (1) 地方自治法及び秦野市職員の定数に関する条例
- (2) 職員の分類
- (3) 職員数等の状況
- (4) 会計年度任用職員等の増加
- (5) 委託化の状況

### 2 これからの定員管理に向けた課題と対応について

- (1) 任期の定めのない常勤職員と会計年度任用職員の仕事の区分
- (2) 適正定員の算定方法
- (3) 担い手の最適化（委託化・地域で働く職員の配置）
- (4) 事務改善
- (5) 職員の能力を最大限発揮する環境づくり

# 1 秦野市における定員管理の現状について

## (1) 地方自治法及び秦野市職員の定数に関する条例

地方自治法第172条第3項において、「職員の定数は、条例でこれを定める。ただし、臨時又は非常勤の職については、この限りでない。」と規定している。

また、秦野市では、次のとおり秦野市職員の定数に関する条例を定めている。

### ■ 秦野市職員の定数に関する条例

(趣旨)

第1条 この条例は、地方自治法（昭和22年法律第67号）その他の法律により本市の職員の定数及びその配分について必要な事項を定める。

(定義)

第1条の2 この条例において、職員とは、市長、教育委員会、選挙管理委員会、監査委員、農業委員会及び消防の各機関並びに水道事業及び公共下水道事業の企業に常時勤務する職員（副市長、教育長及び臨時的に任用される職員を除く。）をいう。

(職員の定数)

第2条 職員の定数は、次のとおりとする。

職員に係る部局の区分	定数
市長の事務部局の職員	710人
教育委員会の職員	105人
選挙管理委員会の事務局の職員	4人
監査委員の事務局の職員	4人
農業委員会の事務局の職員	5人
消防の職員	201人
水道事業及び公共下水道事業の企業職員	73人

2 前項の規定にかかわらず、次に掲げる職員は定数外とする。

- (1) 地方公務員の育児休業等に関する法律（平成3年法律第110号）第2条第1項の規定により育児休業をしている職員
- (2) 秦野市公益的法人等への職員の派遣等に関する条例（平成14年秦野市条例第8号）第2条第1項の規定により派遣されている職員
- (3) 国、他の地方公共団体等に派遣されている職員
- (4) 消防学校での初任の教育訓練を受けている消防の職員

3 前項の規定により定数外とされた職員が職務に復帰し、又は復職した場合は、その職員は1年を超えない期間に限り、定数外とすることができる。

(職員の定数の配分)

第3条 前条に掲げる職員の定数のその部局内における配分は、それぞれ任命権者が定める。

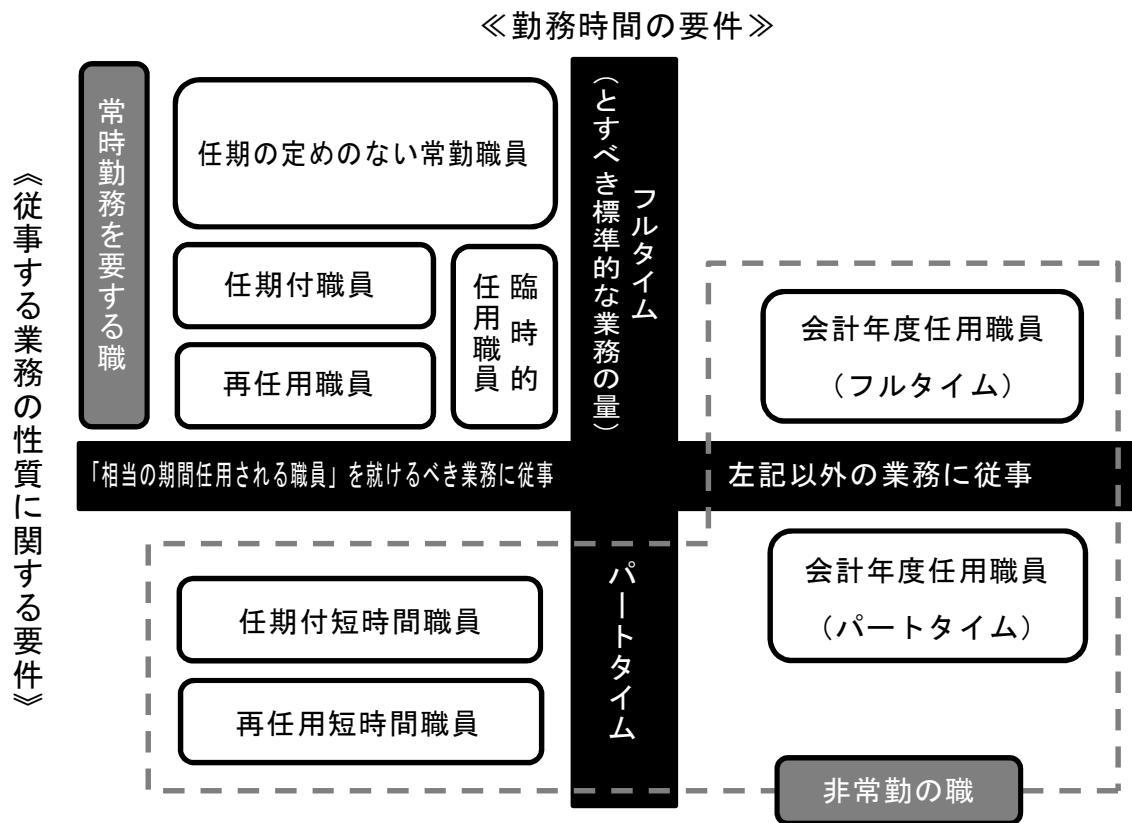
一人の職員を採用することは、その職員の定年までの経費相当額の債務負担行為に該当するとも考えられるが、職員の定数を条例で定めることにより、大枠としての人件費に対する議会のコントロールが確保されていると考えられる。

一方、短時間再任用職員や毎年度の予算で職の設置について査定される会計年度任用職員については、条例の対象外とされている。

## (2) 職員の分類

秦野市の職員は、任期の定めのない常勤職員のほか、①再任用職員、②会計年度任用職員及び③任期付職員などに分類できる。

この中でも、①再任用職員、②会計年度任用職員及び③任期付職員は、常勤職員と非常勤職員に分類でき、それらをまとめると次のとおりの図となる。



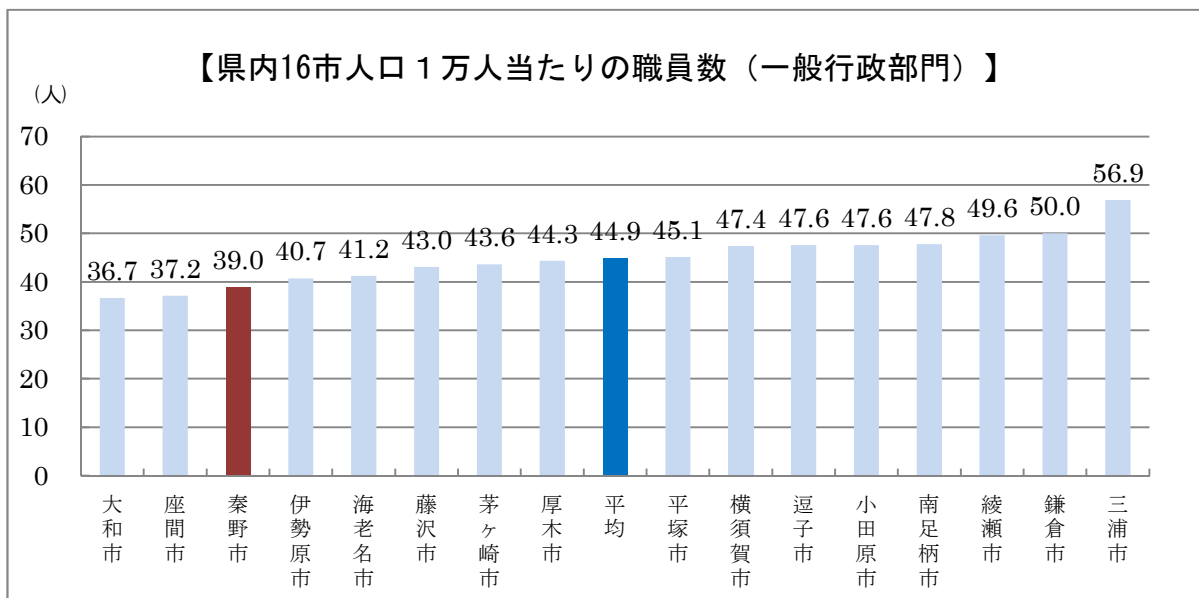
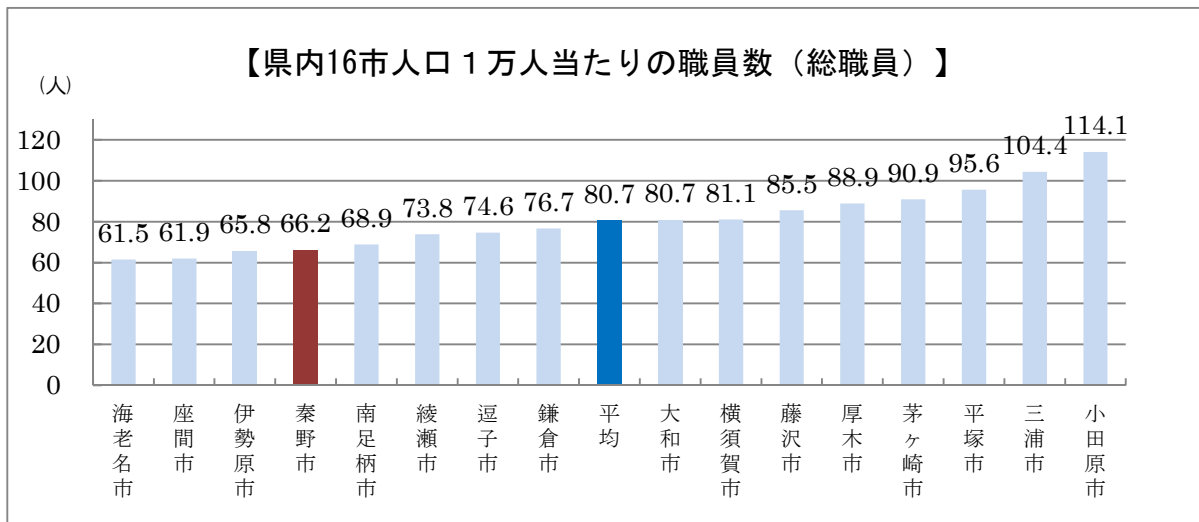
## (3) 職員数等の状況

定数の対象となる秦野市の職員数（任期の定めのない常勤職員、フルタイムの再任用職員及び任期付職員の合計数）は、平成9年度にピークの1,245人となったが、3度にわたる行財政改革を推進する中で、平成28年度に1,063人まで削減された。

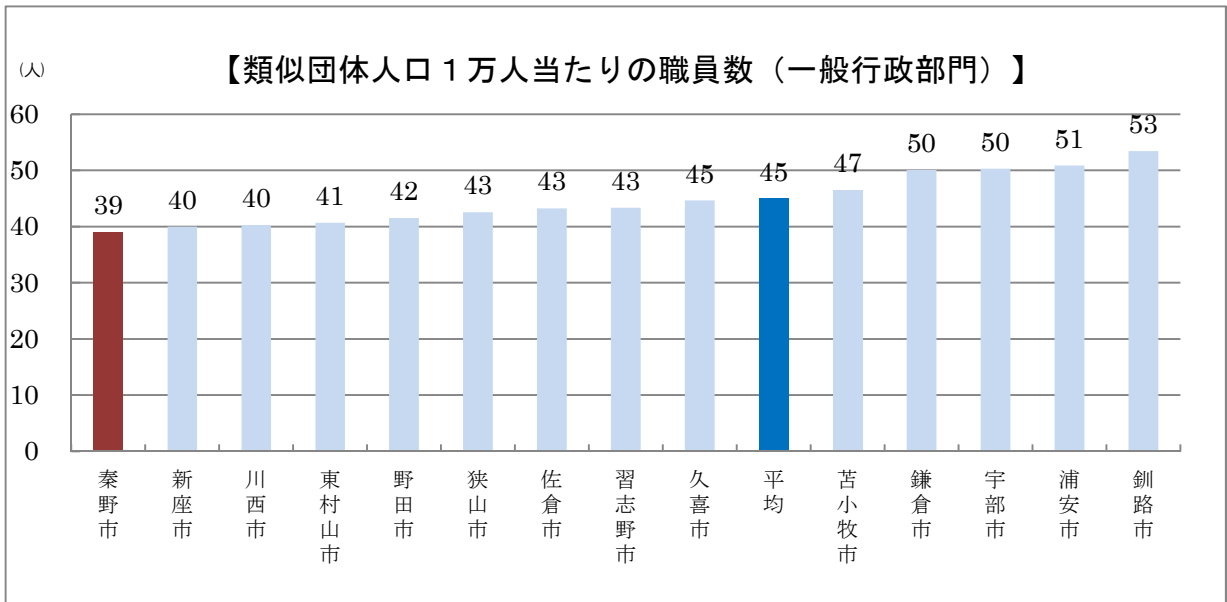
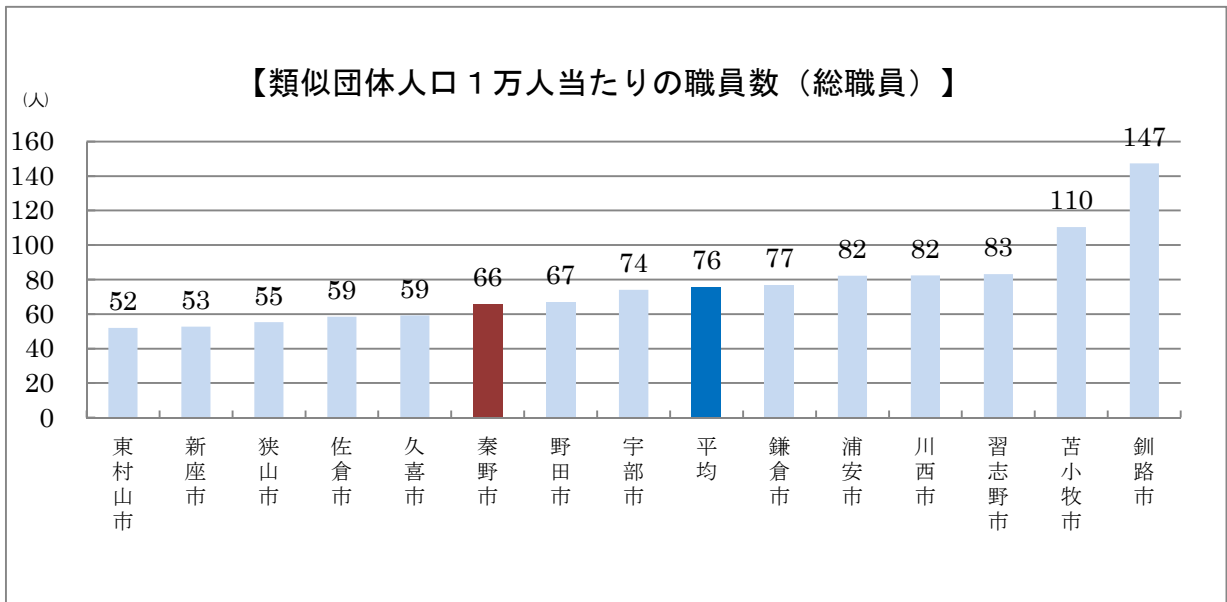
条例上の定数については、平成 11 年で 1,284 人としていたものを、定数管理をより実効性のあるものとするため、新はだの行革推進プラン（平成 24 年度～平成 27 年度）における職員数適正化の取組みの最終時点である平成 27 年 4 月 1 日現在の正規職員数 1,070 人を基準職員数として未配置人員等を考慮した「1,100 人」を定数として平成 29 年度に設定した。

なお、新東名開通により消防職員の増員が必要となったことから、令和 2 年 4 月 1 日から条例上の定数は「1,112 人」となっている。

平成 30 年 4 月 1 日現在における県内 16 市（政令市を除いた市）の人口 1 万人当たりの職員数を比較すると次のグラフのとおりとなり、総職員では県内で 4 番目に少ない職員数となっており、一般行政部門（普通会計から教育部門及び消防部門を除いたもの。いわゆる市長部局に相応するもの）では県内で 3 番目に少ない職員数となっている。



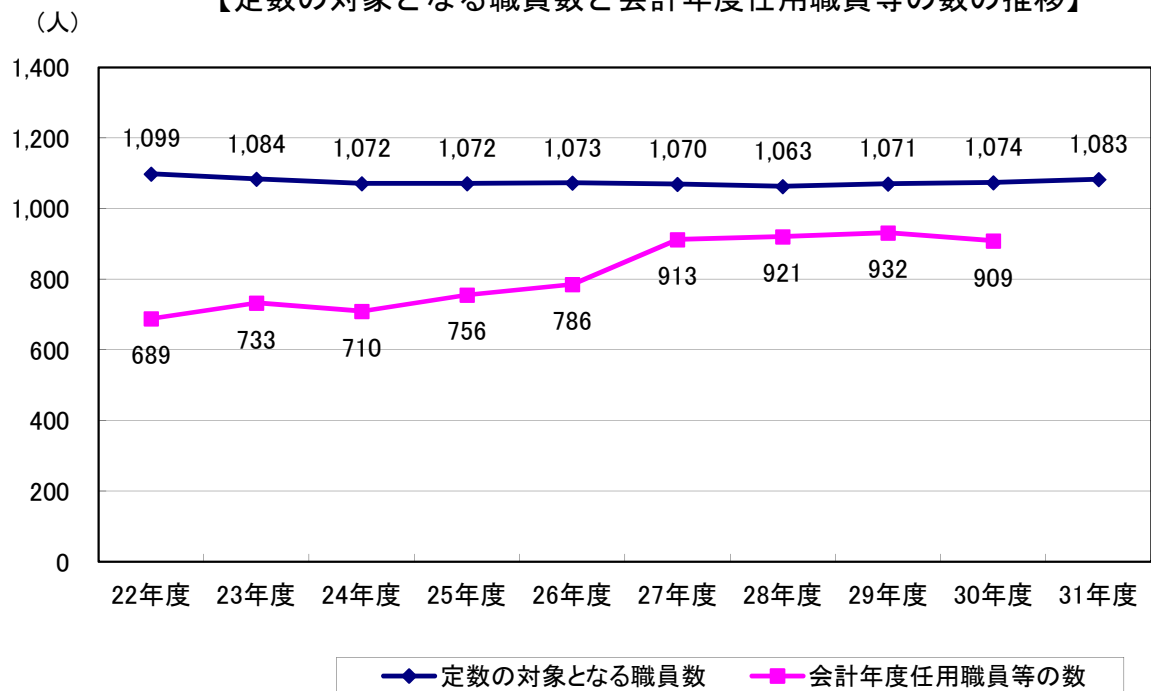
また、平成 30 年 4 月 1 日現在における類似団体（一般市・類型：Ⅳ－3）に属する 32 団体のうち、人口 15 万人以上、18 万人未満の 14 団体の人口 1 万人当たりの職員数を比較すると、次のグラフのとおりとなり、職員数（総職員）では、14 市中 6 番目に少ない職員数であり、職員数（一般行政部門）では 14 市中最も少ない職員数となっている。



#### (4) 会計年度任用職員等の増加

近年、定数の対象となる職員数（任期の定めのない常勤職員、フルタイムの会計年度任用職員及び任期付職員の合計数）がほぼ横ばいで推移している一方で、会計年度任用職員（平成 31 年度までは特定職員及び臨時的任用職員。以下同じ）や再任用短時間職員の数は、増加傾向にある。

【定数の対象となる職員数と会計年度任用職員等の数の推移】



会計年度任用職員や再任用短時間職員は、国の定員管理調査の対象外であるが、定数の対象となる職員、会計年度任用職員、再任用短時間職員、それぞれを合わせた人数では、他市と比べて少ないとは言えない可能性がある。

#### (5) 委託化の状況

公権力の行使、組織の管理・運営自体、政策立案などの事務は、任期の定めのない常勤職員や再任用職員が担うべき事務であると考えられ、それ以外の業務は外部に委託することが可能であると考えられる。

一時的、断続的に発生する業務や定型的な業務、専門的・民間ノウハウの活用が期待できる業務については、常時、任期の定めのない常勤職員を配置することと比べて、外部に委託する方が効率的であり、秦野市では既に、建設工事、調査・コンサル業務、施設保守、清掃事業、ごみ収集業務、指定管理業務、一部の窓口業務などについては、委託化が進められている。

## 2 これからの定員管理に向けた課題と対応について

### (1) 任期の定めのない常勤職員と会計年度任用職員の仕事の区分

#### ア 課題

現在、秦野市における業務実施のための人員は、主に任期の定めのない常勤職員、再任用職員（フルタイム又は短時間）、会計年度任用職員と3つの区分に分類でき、人件費、業務内容、任用期間、処遇などが異なっている。

それぞれの職員が取り扱う業務の内容については、業務分析調査などを行い、一定の整理はしているものの、これまでの行財政改革で職員数を削減する中で、任期の定めのない常勤職員を会計年度任用職員に置き換えてきた経過があり、一部で業務の区別が曖昧となるなど、事務全体のクオリティが下がっていないかを評価・検証する必要がある。

効果的な事務の執行のためには、任期の定めのない常勤職員が担うべき業務とその他の職員が担うことができる業務を整理して、それぞれの職の特性、メリット・デメリットを十分に理解したうえで、最適な執行体制、人員配置を検討することが重要である。

#### イ 対応

定数についての考え方は、短期ではなく、構造的に長期に渡って、継続的に発生する業務を任期の定めのない常勤職員を中心に行うことが原則で、また、長期の業務であっても、委託化できるものや会計年度任用職員が担うことができるものがあることから、それぞれの仕事を区分する必要がある。

過去の業務分析調査の結果や実際の職員配置状況を見ると、政策部門や総務部門の職員の多くは、任期の定めのない常勤職員であり、その一方で、窓口関連の部門には会計年度任用職員が多く配置されている傾向がある。

また、任期の定めのない常勤職員と会計年度任用職員とは給与差があることから、同一労働同一賃金の観点からも、はっきりとした業務の違いを打ち出す必要があるが、任期の定めのない常勤職員には、自分たちの仕事の改善や目標設定など定めのない仕事に対して、自ら考えて自発的に行動すること（コンテクスチュアルパフォーマンス）が期待されており、一方、会計年度任用職員には、定められた仕事を効率よく正確に

行うこと（タスクパフォーマンス）が期待されていると考えられる。

なお、会計年度任用職員が、積極的な仕事の改善等を行ったときには、給与以外の方法で報いる仕組みがあること、さらには、そうした職員がさらにキャリアディベロップメントを希望したときには、任期の定めのない常勤職員となる機会が確保されることが望ましい。

また、再任用職員は、これまで培ったノウハウや暗黙知を有しており、その継承を含め、その職員の知恵や知識の効果的な活用方法、さらには会計年度任用職員との組み合わせについてはよく検証し、適切な配置に繋げることが重要である。

なお、それぞれの職員が担う業務は次のとおりであると考えられる。

#### ■任期の定めのない常勤職員が担う業務

任期の定めのない常勤職員が取り扱うべき業務は、「地方公務員の臨時・非常勤職員及び任期付職員の任用等のあり方に関する研究会報告書」によると、「個々の具体的な事例に則して判断されるべきものであるが、典型的には、組織の管理・運営自体に関する業務や、財産の差押え、許認可といった権力的な業務などが想定される」とされている。

それ以外の業務は、会計年度任用職員や委託化など、担い手を置き換えることが可能であると考えられるが、長期的な行政のあるべき姿として、任期の定めのない常勤職員が中心となり公務を運営すべきという原則のもと、それぞれの業務を検討し、整理する必要がある。

また、任期の定めのない常勤職員は、組織の管理・運営、政策の立案等の業務を担うことになるため、業務の現場を知っておくことが重要であり、新入職員などは、会計年度任用職員が担うような業務も行いながら、能力を高めていくことも必要である。

任期の定めのない常勤職員の時間当たりの人件費は、再任用職員や会計年度任用職員と比較すると高額になり、さらに、任期の定めがないため、債務負担行為的な性質をもつ人件費となる。

#### ■再任用職員が担う業務

再任用職員は、任期の定めのない常勤職員と同様の業務を取り扱うことが可能な職と考えられ、また現在の運用としては、役職に就けず、公民館などの施設の長、各課の一般事務職員等として配置されている。



現在、フルタイム勤務と短時間勤務を選択することが可能となっており、65歳まで任用可能としている。年度によって増減はあるが、概ね70名前後の人数で推移していくことが見込まれている。

再任用職員の人数は、退職者数内の再任用希望者数であり、意図して増減させることが難しいため、再任用職員数をベースに、任期の定めのない常勤職員の採用人数や会計年度任用職員の人数を調整していく必要がある。

再任用職員については、人員分のコントロールが困難であるが、いかにこれまでの経験等を生かし、十分に能力を発揮して働くことができるか検討していくことが重要となる。

### ■会計年度任用職員が担う業務

会計年度任用職員が取り扱うことが可能な業務は、「地方公務員の臨時・非常勤職員及び任期付職員の任用等のあり方に関する研究会報告書」によると、「個々の具体的な事例に則して判断されるべきものであるが、典型的には、組織の管理・運営自体に関する業務や、財産の差押え、許認可といった権力的な業務」以外の業務になると考えられる。

また、平成26年度に行った市の業務分析調査では、定型性が高く、専門性・政策判断性の低い業務を会計年度任用職員へのシフトを検討する業務として抽出している。

現在、相談や施設の管理運営、事務補助などの業務を会計年度任用職員が担うケースがあるが、この会計年度任用職員は、時間当たりの人件費が、任期の定めのない常勤職員と比較するとおよそ3分の1程度で、また年度内の任用期間となるため、毎年度の予算で職が設置されている。

行革の視点からは、業務の区別が可能で、業務全体の質が保たれるのであれば、任期の定めのない常勤職員を会計年度任用職員に置き換えていくことは効果的と考えられる。

ただし、任期の定めのない常勤職員と会計年度任用職員とは、給与や処遇面が異なるため、業務内容の違いを、合理的に説明できるよう配慮しなければならない。

業務内容の違いの一つとして、会計年度任用職員が、制度の枠内で業務を行うことが基本であるのに対して、任期の定めのない常勤職員は、制度の枠を超えて、積極的に制度自体を見直すことも職務として担っている点で、給与等に差があると整理することは可能と考えられる。

## ■会計年度任用職員の拡充と定住策の側面

定数の対象となる職員の負担が増加している状況であれば、会計年度任用職員を拡充して、事務執行の体制を豊かにしていくという観点も必要である。

また、会計年度任用職員の拡充は、市民の働く場の提供にも繋がり、定住策の側面も併せ持つと考えられる。

## (2) 適正定員の算定方法

### ア 課題

適正な定員数の算定方法として、一般的には、ミクロ方式とマクロ方式により導き出すことが考えられる。

ミクロ方式は、個別の事務単位ごとに業務量を測定し、積み上げて算定する方式であるが、多大な時間と労力・コストがかかり、容易に、また、頻繁に実施することが困難な方法である。

マクロ方式は、代表的なものとして類似団体比較法が挙げられ、これは、類似団体の人口比で比較しやすく、住民に対する説明も容易な方法である。しかし、定員管理調査の対象職員が任期の定めのない常勤職員、フルタイムの再任用職員及び任期付職員に限定されるなど、異なる地域事情等を詳細に反映することが困難となる。

現在は、既存の人員配置をベースに、部署ごとに行政需要の増減を考慮して必要人員数を検討したうえで、組織所管部署において、必要人員数についてのヒアリング等による査定を行い、配置人数、採用人数を調整している。しかし、各部署での必要人員数の検討では、人員増となる傾向が強くなり、また定数の対象となる職員数は、条例の範囲内でコントロールされるため、要求どおりの人員配置はできず、必要に応じて、代替として、会計年度任用職員の配置や業務の委託化をしているのが現状となっている。

その際、会計年度任用職員の人数や委託の職員数については、定数の対象となる職員のように人員数に上限がなく、コントロールされないため、増加する傾向にあり、トータルでの人員数が変わらない中で、定数の対象となる職員と他の職員の内訳が変化してきており、コストは抑えられるものの、業務のクオリティが保たれているのかという評価をする必要がある。

職員の配置は、社会情勢・行政需要の変化を考慮しつつ、戦略に基づき、施策を考え、それにより予算を付け、人を配置するという流れが自

然であり、効率化できるところを精査し、戦略を練り上げ、その中で、職員配置についての知恵が出るということが重要である。

このため、職員定員の最適化に当たっては、まず、限られた財源の中で、実施する事業の選択を行うとともに、そのための組織体制を適正化し、そのうえで、非稼働率の削減などの事務の効率化、業務委託やICT（情報通信技術）の活用を含めた効果的な執行方法を検討して、過不足のない最適な人員配置を行う必要がある。

## イ 対応

明確な適正定員を算定することは困難であるが、類似団体比較からはおおよその適正人員を算定し、地域事情を踏まえて設定した定員数の上限の範囲内で、委託化や会計年度任用職員の活用をしつつ、最適な人員の配置を行い、その評価・見直しを継続していくなどして、適正人員数の妥当性を確認していくことが現実的な方法である。

また、職員は全体で仕事をしていることから、定員管理のマネジメント上は、総量で管理をしていくことが望ましい。

そして、総量で管理をする中では、「定数条例の範囲内での人員数となっているか」、「類似団体との比較で、特別の事情がなく、各部署の人員数に大きな開きがないか」、「効果的な執行体制となっているか（委託化、ICT化、会計年度任用職員の活用）」、「各部署の人員に過不足がないか」、「各部署間で業務量にばらつきがないか」、「業務全体のクオリティは保たれているか」、「業務は円滑に実施されているか」等の観点が重要である。

### (3) 担い手の最適化（委託化・地域で働く職員の配置）

#### ア 課題

委託化は、その費用が専門性等により異なるため、業務ごとに費用を検証し、直営と比べ、適当であるかを判断していく必要があるが、人事管理が不要となる点は、メリットとして挙げられる。

上下水道局では、料金の徴収、検針、下水の普及促進についての包括委託を行っているが、民間ノウハウによって、徴収率が飛躍的に上がるなど、大幅な質的向上が確認されている。

一方で、委託先で問題があった際には、委託化による効果がマイナスになるケースも考えられ、さらには委託化の方針を示したとしても、委

託の受け手の事業者がない、あるいは、一度委託した後に人件費が高騰し、かえってコストがかかってしまうといったことも考えられるため、委託化に当たっては、その効果をしっかりと検証したうえで、導入する必要がある。

また、これまで行政が取り組んできた「住民自治を促し、行政が支援をする」という形が、多くの地域で成り立たなくなっている。今後、高齢化が進み、さらに状況は悪化するものと予想されるため、こうした状況を踏まえ、臨機応変に地域で活動する職員の配置が求められる。

## イ 対応

委託は、「現場で何が起きているのかを確認すること」、「委託先に対してインセンティブを与えること」、「Win-Win の関係を構築すること」などの職員によるマネジメントが重要である。

また、こうしたマネジメントを通して、優秀なマネージャーとなる職員を養成し、さらには、経験を通して得たマネジメント情報について、横の連絡を取り、そのマネジメント上のテクニックや工夫している点などの「情報の水平展開」を図ることが重要である。

そして、委託は、民間に委託したとき、何年か継続した中で、「委託の内部化」についても検討しなければならない。委託の内部化とは、民間に委託し、ある程度のノウハウの蓄積がなされたとき、委託の継続と直営のメリット・デメリットを比較検討した中で、市の業務に戻すことである。

さらには、従来の委託化だけではなく、民間の活力を社会的課題の解決のために活用する成果報酬型の委託の仕組みである「ソーシャルインパクトボンド」などの新しい手法を取り入れる等、その手法については、常に新しいものを取り入れていくことは重要で、そうしたことを通して、その事業のやり方についても考えるきっかけとなり、根本的な見直しに繋がる。

## (4) 事務改善

### ア 課題

職員の最適な人員配置を考える前段階として、非稼働率の削減や仕事の進め方そのものを見直すなどの事務事業の効率化を進めていく必要がある。

ある。

稼働率を上げ、効率化を進めることによって、より少ない人員で業務を行うことが可能な場合もあると考えられ、そのうえで、人員配置が行われるべきである。

「BPRの考えに基づく非稼働率の削減」、「生産性のない時間帯の把握（移動時間、待ち時間、書類を探す時間など）」、「不要な作業、手続きの点検」、「必要性の低い会議の見直し」などによる事務改善を進めていく必要がある。

## イ 対応

事務執行に当たって、近年急速に進化しているICT（情報通信技術）を効果的に活用していくことは、事務の効率化だけではなく、社会的課題への対応など様々な面で大きな変革の可能性が期待される。

国が主導する「スマート自治体」の取組みをはじめ、各自治体においても、ICTを活用した様々な試みがなされており、ICTを導入した業務ごとの効果についても、検証結果が出てきている状況である。

これらの技術の活用は、事務執行において大きな役割を果たす可能性があるため、情報収集に努め、その効果について研究・検証し、導入の是非を考える必要がある。

そのためには、事務所管課をはじめ、事務管理主管課と情報政策主管課がその情報を共有していることが重要であり、また、導入に当たっては、コストと効果を検証する必要があるが、人為的なミスが防止できるなどの効果は明確である。

今後、AIが多くの職を代替することも予測されているが、マニュアル化できる業務については代替が可能であり、研究職的な業務や心理的サービスを伴う業務はAIに置き代わらないと考えられる。

長期的な視点から、AIの活用の可能性と合わせて、職員が直接行うべき業務について検討し、市民にとってよりよい執行体制について考えていかなければならない。

また、ICTのほか、AI、テレワーク、オープンデータの活用などは、各市で行われており、民間に置き換えられるものは置き換えていくことが重要である。

## (5) 職員の能力を最大限発揮する環境づくり

### ア 課題

職員定員の最適化を考えるに当たって、職員は事務執行の原動力となるため、その職にかかわらず、能力を高め、最大限発揮していく環境を整えることは、極めて重要である。

### イ 対応

#### (7) 目標設定

任期の定めのない常勤職員は、よりクリエイティブなことをし、仕事に変化をもたらすことが求められており、また、それには、組織の目標と個人の目標を設定することが重要である。

#### (イ) 能力開発について

質・生産性の高い組織執行体制とするためには、職員の能力開発に組織として取り組んでいく必要があり、職にかかわらず、希望する職員には、その機会が与えられることが望まれる。

また、行政は、性質上、人材の流動性が低く、その結果として、不満が溜まっていく構図があることから、その解決策として、様々な自己啓発・能力開発の機会を創出することが重要である。

#### (ウ) 人事評価について

現状、現場には人事評価に対する不満があるため、職員のモチベーションを上げ、一人の生産性をどのように上げるのかを考えていかなければならない。その中では、現在の評価に加え、多様な働き方に価値を置く評価の基準の設定が求められ、ある基準での評価が低い場合にも、別に評価される可能性のある基準・領域があることが重要である。

また、人事評価は、職員のモチベーションを高めることが目的の一つであり、その評価にバラツキがあるなど評価方法等に対する不満は解消に努めなければならない。

評価者である管理職に対して研修を行うなど、モチベーション向上につながる評価にしていく必要がある。

#### (エ) モチベーション等の把握

アンケート等によって、業務に対する意識やモチベーションを把握することは必要である。その際、会計年度任用職員も含めて、できるだけ高い回答率となるよう工夫する必要がある。

**(カ) 理念・ビジョンの理解と共有**

各種戦略・施策・事業は、市の理念・ビジョンに基づくものであり、それを職員個人が十分に認識することは、業務に対する姿勢を受け身から「主体的、自立的」に変化させ、仕事のやり方を自ら考え、原動力を高めるきっかけとなる。

理解されていることが前提とされ、確認することは省略されがちだが、業務に当たっての思考・行動の基となり、最も重要視すべきものであるため、市の理念・ビジョンを皆で共有し、常に意識できるような環境づくりに積極的に取り組むべきである。

**(カ) 40年を超えて働くビジョンの形成**

今後、平均して一定数の再任用職員の配置が考えられるが、再任用職員は、経験が豊富であり、暗黙知を多く有している一方、年齢による心身の不調や意欲の低下といったことも想定されることから、

「40年を超えて働くビジョン」を形成し、再任用職員の働き方について示す必要がある。